

Frank Hoglebe

USER STORIES FÜR ANWENDUNGSFALL BASIERTE ENTWICKLUNGEN IN
DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG –

BEGRIFFLICHKEITEN • ABGRENZUNGEN • NUTZENPOTENZIALE

ARBEITSBERICHT NR. 1/2021

HERAUSGEBER:IN

PROF. DR. FRANK HOGLEBE

PROF. DR. ELMAR SCHMITZ

PROF. DR. MASCHA WILL-ZOCHOLL

ISSN 2751-3408

Hogrebe, Frank (2021): User Stories für Anwendungsfall basierte Entwicklungen in der öffentlichen Verwaltung – Begrifflichkeiten • Abgrenzungen • Nutzenpotenziale. In: Arbeitsberichte zum Management in der digitalisierten Verwaltung (ISSN 2751-3408), 2021-1. Forschungsgruppe Digitalisierung und Arbeitswelt, Wiesbaden.

Wiesbaden, April 2021

© Hogrebe, Frank; Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha. Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.



Keine kommerzielle Nutzung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Herausgegeben von: Hogrebe, Frank, Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha
Die Herausgebenden sind alle Professor:innen an der Hessischen Hochschule für Öffentliches Management und Sicherheit (HöMS), Schönbergstraße 100, 65199 Wiesbaden.

ISSN: 2751-3408

Download: <http://digitale-verwaltung.com/Berichte/>

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	4
1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit.....	4
2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit	5
2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen	5
2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens.....	5
3. Umsetzung des Forschungsvorhabens	6
3.1. Begriffliche Fundierung von User Story und Use Case.....	6
3.2. Eigenschaften von User Stories und Public Sektor	8
3.3. User Stories im Vergleich zu Anwendungsfällen	9
4. Zusammenfassung und Fazit	11
Literatur- und Quellenverzeichnis	11

Abstract

Im Zentrum der Erörterung steht die Frage, wie User Stories und Use Cases bei der technischen Entwicklung von Lösungen für Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmern einen substantiellen Mehrwert generieren können. Dazu werden zunächst relevante Begrifflichkeiten rund um die Begriffe User Stories und Use Cases thematisiert. Nach einer terminologischen Abgrenzung dieser folgenden Einschätzungen zu den Nutzenpotenzialen, die User Stories für Anwendungsfall basierte Entwicklungen im Domainbereich der öffentlichen Verwaltung bieten können. Gerade in der öffentlichen Verwaltung, die durch eine Vielzahl von Aufgabenbereichen bestimmt ist, werden besondere Nutzenpotenziale vermutet. Diese Erwartung liegt wesentlich darin begründet, dass Verwaltungsleistungen regelmäßig von einer Vielzahl von Nutzenden in Anspruch genommen werden bzw. werden müssen. Gleichsam ist dabei zu beachten, dass durch die Art und Menge der Aufgabenbereiche eine Komplexität in der öffentlichen Verwaltung vorherrscht, die es erforderlich macht, dass individuelle Aspekte berücksichtigt werden. Rechtliche Rahmenbedingungen im Weiteren erhöhen die Komplexität und den Unterschied zur Privatwirtschaft zudem. Die Ausführungen schließen mit einem Fazit und einem Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf. Der vorliegende Arbeitsbericht adressiert Studierende, Lehrende und Forschende gleichermaßen.

1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit

Die Begriffe User Stories und Use Cases sind eng verbunden mit der Frage, wie das notwendige Wissen um die fachlichen Anforderungen an technische Lösungen von den späteren Nutzerinnen und Nutzern strukturiert, valide und möglichst vollständig erhoben werden kann. Wissen wird begrifflich in unzähligen Zusammenhängen verwandt, jedoch ebenso oft weder hinterfragt, geschweige strukturiert, gemanagt oder von anderen Begrifflichkeiten abgegrenzt. Wissen über verwaltungsrelevante Vorgänge und Entwicklungen innerhalb und außerhalb einer Behörde bzw. eines kommunalen IT-Dienstleisters stellt eine unabdingbare Grundlage für jedes Management dar, an den Zielen ausgerichtete Entscheidungen in der jeweiligen Verwaltungseinheit effizient treffen zu können.

Der Ressource Wissen kommt dabei eine immer stärker werdende Bedeutung zu, deren Ursprung durch folgende Triebkräfte beschrieben werden kann (vgl. North, S.14): (a) Fortschreitende Digitalisierung der Verwaltung mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, die auch zentrale Potenziale für die Technisierung von Wissensmanagement (WM) in sog. WM-Systemen erwarten lassen. (b) Zunehmende Erkenntnis, dass durch eine Verstärkung der IT-Infrastruktur die Folgen des demografischen Wandels abgemildert werden können, was aber zeitgleich tradierte Arbeitsabläufe verändert, mit wissensrelevanten Folgen. (c) Die durch die Digitalisierung sich verändernde Arbeitsteilung in der öffentlichen Verwaltung erlaubt und erfordert eine effektive, digitale Vernetzung und organisierte (Ver-)Teilung von organisationalem Wissen. (d) Durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien können Informationstransparenz und Kommunikationsflüsse, sowohl innerhalb der Verwaltung, als auch mit Bürgern und Unternehmen, wissensbasiert effektiviert werden. (e) Gesetzliche Anforderungen, wie das Onlinezugangsgesetz (OZG), erfordern zudem eine deutlich verstärkte (Zugangs)Digitalisierung von öffentlichen Verwaltungsleistungen, eine weitere Triebkraft für den Bedeutungszuwachs von Wissen.

Nicht wenige erachten daher die Fähigkeit von Verwaltungen, ihr Wissen zu bewirtschaften, als die entscheidende Herausforderung der Zukunft zur Überlebenssicherung von Organisationen (vgl. Steinmann/Schreyögg, S.653). Voraussetzung für eine gezielte und entscheidungsrelevante Versorgung mit Wissen ist es, Strukturen und Systeme zu implementieren, die es ermöglichen: Wissen in geeigneter Weise zu verteilen, zu sichern. Moderne Informations- und Kommunikationssysteme (IK-Systeme) können diese Nutzung von Wissen unterstützen und Wissensquellen sowie Wissensträger einer-seits und Wissensbedarfe andererseits adäquat zusammenzuführen sowie auf diese Weise konstruktiv zur Entwicklung eines ganzheitlichen Wissensmanagements beitragen.

2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit

2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen

Öffentliche Verwaltungen stehen im Kontext von Digitalisierung regelmäßig vor der Frage, wie sie im Zuge der Umsetzung technischer Digitalisierungskonzepte auch Aspekte des Wissensmanagements mitberücksichtigen können. Dabei fehlen regelmäßig in der Verwaltung entsprechende fachliche Kompetenzen, um diese durchaus komplexe Fragestellung hersteller- und produktneutral beurteilen und bearbeiten zu können.

Probst et al. (S. 58) liefern acht zentralen Bausteine eines Wissensmanagements. Hierbei sind die Bausteine für die Technisierung von Wissen als Teil des Wissensmanagements hervorgehoben: Wissensbewahrung und Wissens(ver-)teilung. Diese dienen primär der Speicherung und Verteilung von Wissen und sind damit für technische Wissensmanagementsysteme und -Lösungen von größter Relevanz. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung aber auch demographischer Entwicklungen in der öffentlichen Verwaltung sind Akteure in der Verwaltungen versucht – wie aus kursorischen Gesprächen mit der Verwaltungspraxis häufig zu hören ist – unmittelbar auf Hersteller von Wissensmanagementsystemen zuzugehen und diese um entsprechende Unterstützung zu bitten. Dabei erscheint eine Kombination von User Stories und Use Case-Ansätzen untersuchenswert, um gerade der öffentlichen Verwaltung in ihrem vielschichtigen Aufgabenkanon Unterstützung bei der fachlich basierten Anforderungserhebung geben zu können, dies mit dem Ziel, sowohl die Entwicklungszyklen für technische Entwicklungen zu verkürzen als auch die Zieleffizienz der Lösungen zu erhöhen.

2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens

Ungeachtet der Frage der Kosten stellt sich die Frage der Zielgenauigkeit solcher ggfs. dann beschaffter Wissensmanagementsoftware. Dies kann beispielhaft an Softwareprodukten zur grafischen Darstellung von Verwaltungsprozessen (sogenannte Prozessmodellierungssoftware) skizziert werden. Hersteller solcher Produkte werben regelmäßig damit, dass diese nicht nur ein professionelles Prozessmanagement, sondern auch ein verwaltungsweites Wissensmanagement, unterstützen und dazu die technische Plattform bieten. Unberücksichtigt bleibt in dieser „Bewerbung“, dass solch spezifische Softwareprodukte regelmäßig nur Teilbereiche typischer Verwaltungsfälle (wie v.g. Prozesse grafisch darstellen) abdecken (können).

Hier setzt ein Forschungsvorhaben an, das von drei User Cases (s.u.) geleitet wird, und zentrale Erkenntnisse als Zielsetzung des Forschungsvorhabens liefern soll: (1) Welche wissensbezogenen Kernanforderungen bestehen für die User Cases „Pensions-/Renteneintritt“, „Vertretungsfall“ und „Mitarbeitereinarbeitung“? (2) Bei welchen der Kernanforderungen aus Frage 1 können Softwareprodukte zur technischen Unterstützung in der Verwaltung eingesetzt werden? (3) Wie könnten auf Grundlage der Ergebnisse zu den Fragen 1 und 2 Handlungsszenarien zur User Case-basierten Auswahl von Wissensmanagementsystemen (WMS) zur Entscheidungsunterstützung für die Verwaltung aussehen? Die Erkenntnisse aus diesem Forschungsvorhaben sind zum Einsatz in der Verwaltungspraxis als auch in der Lehre geeignet, sie adressieren damit sowohl die Führungs- und Sachbearbeiterebene in der öffentlichen Verwaltung sowie die für das Projektmanagement vor Ort Verantwortlichen als auch Studierende und Lehrende an unserer Hochschule bzw. an Verwaltungsfachhochschulen insgesamt.

3. Umsetzung des Forschungsvorhabens

3.1. Begriffliche Fundierung von User Story und Use Case

User Stories beschreiben typische Anwendungsfälle, auch in der öffentlichen Verwaltung, und dienen dazu, dass Techniker:innen fachliche Anforderungen erhalten, was für Bürgerinnen und Bürger, aber auch Unternehmen, konkret technisch in Softwarelösungen umgesetzt werden soll. Dazu ein Beispiel: „Ein Kunde will durch die Anwendungsfunktionen eines Programms unterstützt werden. Anwendungsfunktionen beruhen auf Ideen, sei es, dass diese Ideen als schriftliche Spezifikation auf Papier oder im Kopf der Entwickler vorliegen. Ob eine Spezifikation durch User Stories aus dem agilen Umfeld erfolgt oder durch Anwendungsfälle, die aus der spezifikationsorientierten Welt bekannt sind, sei dahingestellt. Der Begriff eines Anwendungsfalls (engl. Use Case) wurde von Jacobson [Jac92] bekannt gemacht und hat sich weltweit durchgesetzt. [...] Entscheidend ist, dass beim Start des Programmierens eines Anwendungsfalls ein ausreichend stabiles, mit dem Kunden abgestimmtes Verständnis des Gewünschten vorliegt, das iterative Verbesserungen erlaubt. Anwendungsfälle der spezifikationsorientierten Welt sind meist Spezifikationen für Anwendungsfunktionen, die durch den Nutzer aufgerufen werden. Eine Anwendungsfunktion realisiert dabei den Vertrag eines (spezifizierten) Anwendungsfalls, in anderen Worten, was der Anwendungsfall vorschreibt. Ein Anwendungsfall kann sich jedoch im Problembereich oder dem Lösungsbereich befinden. Eine benutzbare Funktion befindet sich stets im Lösungsbereich. Sogenannte Core level concerns umfassen die Verarbeitung der Anwendungsfälle der Systemanalyse. Sogenannte Cross-Cutting-concerns erfassen die querschnittlichen, technischen Funktionen“¹.

Die vorgenannte Differenzierung zwischen Problembereich auf der einen Seite und Lösungsbereich auf der anderen nach Goll und Hommel ist für Führungskräfte und Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung eher fremd. Vor diesem Hintergrund wären die Termini zunächst

¹ Quelle: Goll, J.; Hommel, D.: Mit Scrum zum gewünschten System, DOI 10.1007/978-3-658-10721-5, Springer Verlag, Wiesbaden, 2015, S. 21f.

begrifflich einzuführen. Dies mit geeigneten Beispielen, möglichst aus dem Verwaltungskontext. Dabei sind „Anwendungsfälle und User Stories² [...] gebräuchliche Mittel, um die Anforderungen an die Abläufe von Funktionen eines Systems aus der Sicht eines Nutzers zu erfassen. Man darf sich aber nicht nur auf die funktionalen Eigenschaften eines Produkts konzentrieren. Auch die nicht funktionalen Anforderungen an ein Produkt müssen erfüllt sein“³. „Kent Beck [Bec99] führte den Begriff einer User Story ein, um von schwergewichtigen Spezifikationen wegzukommen und um die gegenseitige Kommunikation von Entwicklern und Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Eine User Story ist gut geeignet, um Funktionalitäten für ein zu realisierendes System aufzunehmen und zwar in derjenigen Weise, wie ein Nutzer das zukünftige System benutzen will. Daher sollen User Stories aus Nutzersicht erfasst werden. User Stories werden am besten durch Gespräche mit Kunden und Nutzern gewonnen. Use Cases hingegen werden in der Regel durch Berater oder System- bzw. Softwareingenieure entwickelt. Statt des Begriffs User Story hört man auch den Begriff Feature. In agilen Kreisen wird der Begriff "story" oder "user story" bevorzugt. Eine Story soll auf einer einzigen Notizkarte notiert werden. User Stories sind vermutlich die populärste agile Technik, um die Funktionalität eines Produkts zu erfassen. Eine User Story beschreibt eine kurzgefasste Darstellung einer Anforderung des Kunden, ohne technisch zu tief ins Detail zu gehen. Eine User Story dient • als Kurzfassung und • als Auslöser für Gespräche. Dadurch sollen Stakeholder des Kunden auch ohne weitreichende Fachkenntnisse die Grundgedanken ihrer Anforderungen an ein System für ihre Auftragnehmer, die Entwickler, formulieren können. User-Stories sollen für alle Beteiligten des Projekts (Kunden und Entwickler) verständlich in Alltagssprache geschrieben werden, damit es bei der Kommunikation keine Verständnisschwierigkeiten gibt. Auf technische Details wird größtenteils oder gänzlich verzichtet. Eine User Story sollte im optimalen Fall mit wenigen Worten und Sätzen eine Anforderung eines Kunden auf den Punkt bringen. Sie sollte idealerweise innerhalb von wenigen Wochen⁴ realisiert werden können. User Storys werden üblicherweise auf Karteikarten, sogenannte Story Cards, geschrieben. Diese Karteikarten können neben den User Stories auch weitere Informationen wie z. B. das Risiko der User Story beinhalten. Für Story Cards gibt es keine vorgeschriebene Norm. Sie können im Vorfeld frei gestaltet werden. Eine Story Card ist eine Karteikarte, die Beschreibung genau einer User Story, und weitere Informationen enthält“⁵.

Dass es für Story Cards keine vorgeschriebene Norm gibt ist aus der Erfahrung des Verfassers „Fluch und Segen“ zugleich. Einerseits bieten vorgeschriebene Normen regelmäßig Potenziale, in dem standardisierte Formulare und Vorgehensweisen von einem neuen Domainbereich, wie der öffentlichen Verwaltung, adaptiert werden können. Andererseits wären aber damit auch Individualisierungs- und Spezifizierungsgrade regelmäßig eingeschränkt. Zur begrifflichen Einordnung des korrespondierenden Terminus der Satzschablonen: „Neben der

² Begriff stammt von Kent Beck.

³ Ebenda, S. 29.

⁴ Eine User Story kann anfänglich sehr groß sein. Wenn sie "näher" kommt, sollte sie so zerteilt werden, dass sie in wenigen Tagen umsetzbar ist. Schließlich sollen beispielsweise in einem Sprint von Scrum zur Produktion eines Systemfragments einige User Stories realisiert werden.

⁵ Ebenda, S. 37f.

weitverbreiteten Satzschablone “Als (Rolle) möchte ich (Funktionalität), um (Nutzen) zu erreichen.” gibt es noch einige Alternativen: “Um (Nutzen) als (Rolle) zu erreichen, möchte ich (Funktionalität/Ziel/Wunsch).” “In order to (receive benefit) as a (role), I can (goal/desire).” Diese Formulierung geht auf Chris Matts, einen englischen Programmierer und Experten im Kontext von Agile und Lean Management zurück, der den Wert bzw. Nutzen vor die Funktionalität stellt. “Als (Rolle) möchte ich (was) (warum).” As (user role), I can (what) so that (why).” Diese Formulierung geht auf Rachel Davies, einer Agile Expertin zurück. “Als (wer) (wann) (wo) möchte ich (was) (warum).” “As (who) (when) (where), I (want) because (why).” Diese Formulierung basiert auf typischen W-Fragen: wer, wann, wo, was, warum. “Als (Persona) möchte ich (was) warum.” “As (persona), I want (what) so that (why).” Diese Formulierung geht auf Roman Pichler, einen Produktmanagement-Fachmann, zurück. Unabhängig von den feinen Unterschieden, ist es empfehlenswert sich für eine Alternative zu entscheiden und die entsprechende Satzschablone beizubehalten. Das erleichtert das Formulieren und fördert das Verständnis der Beteiligten⁶. Inwieweit solche Satzschablonen auch für technische Entwicklungen in der öffentlichen Verwaltung hilfreich sein können, wäre in Projekten mit der Verwaltungspraxis zu untersuchen und zu validieren.

3.2. Eigenschaften von User Stories und Public Sektor

Für den Anwendungsfall der Domäne öffentliche Verwaltung stellt sich im Besonderen die Frage, ob die allgemeinen Eigenschaften von User Stories auch für den öffentlichen Bereich Anwendung finden können. Die „positive[n] Eigenschaften einer User Story sind nach Bill Wake [billwa] die sogenannten INVEST-Eigenschaften: (i) Independent (unabhängig, die User Storys können in beliebiger Reihenfolge geliefert werden), (ii) Negotiable (verhandelbar, die Details einer Story werden durch Programmierer und Kunden während der Entwicklung verhandelt), (iii) Valuable (werthaltig für User oder Kunden), (iv) Estimatable (abschätzbar durch die Programmierer), (v) Small (klein, so dass eine Story innerhalb weniger Tage realisiert werden kann), (vi) Testable (testbar). User Stories sollen unabhängig in demjenigen Sinne sein, dass sie unabhängig entwickelt werden können.

So wie es bei Anwendungsfällen gemeinsame Sub-Anwendungsfälle gibt, kann es auch bei User Stories gemeinsame Sub-User Stories als Teile von User Stories geben. Werden solche Sub-User Stories inkludiert, so können die inkludierten Sub-User Stories nicht getrennt entwickelt werden, da sie für die Lauffähigkeit der entsprechenden User Story essentiell sind. Eine User Story soll im festgelegten Zeitraum einer Iteration umgesetzt werden. Damit kann eine User Story als Planungsinstrument verwendet werden. User Stories spielen eine große Rolle bei der Planung (Aufwandsschätzung, Arbeitsgeschwindigkeit). Anwendungsfälle werden nicht zu Planungszwecken verwendet. User Stories werden gerne in Story Points abgeschätzt. Welche Arbeitszeit ein Story Point tatsächlich bedeutet, kann man an Fallbeispielen durch das Studium der Arbeitsgeschwindigkeit (engl. velocity) des Entwicklungsteams messen. User Stories

⁶ Quelle: <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/user-story/>

werden bewusst "klein geschnitten", damit sie in das Zeitraster einer Iteration passen. Gegenüber einem Anwendungsfall mangelt es einer User Story oft an Kontextinformationen. Große Stories – beispielsweise einen kompletten Anwendungsfall mit allen Alternativen – nennt man auch Epos (englisch Epic). Die Idee ist hier tatsächlich, dass ein Epos eben aus mehreren kleineren Geschichten besteht⁷. Die Einbettung und Kombination von User Stories in Epos und Story Points ist nur folgerichtig. Die damit mögliche Struktur erfordert gleichsam eine weitgehende Strukturierung der fachlichen Anforderungen und einer noch weitgehenderen Disziplin bei der Anwendung dieser im Zuge eines Umsetzungsprojektes seitens der Beteiligten. Andererseits können User Storys in einem weitgehenden Maße der unter Strukturierung von Teilfasern im Projektmanagement dienen.

3.3. User Stories im Vergleich zu Anwendungsfällen

Die „Schablone für eine User Story ist nur ein erster Einstieg in eine User Story oder in einen Anwendungsfall, letztlich in die Spezifikation einer Leistungserbringung. Es ist ein einfacher Satz, dass die entsprechende Funktion benötigt wird. Das ist aber natürlich nur ein Anfang. Hinter jeder Funktion steckt ein Ablauf mit einem bestimmten Ziel. Das Ziel ist bei einer User Story vom Prinzip her dasselbe wie bei Anwendungsfällen, nämlich das erwartete Ergebnis. Eine vollständige Spezifikation kostet Zeit und veraltet, wenn der Kunde im Laufe der Zeit andere Ziele setzt. Daher ist es grundsätzlich gut, wenn Kunde und Entwickler die User Stories gemeinsam entwickeln und ggf. gemeinsam auf das Wesentliche reduzieren. Eine User Story wird so zurechtgeschnitzt, dass sie aus planerischen Gründen in die Time-Box einer Iteration passt. Man kann die erste User Story als einen Schnellschuss betrachten, der aber iterativ in Zusammenarbeit der Entwickler mit den Kunden auf Basis der demonstrierten Ergebnisse ergänzt und verbessert wird, bis die User Story den Anforderungen genügt. Man muss damit rechnen, dass bei einer agilen Vorgehensweise zunächst nur Teilstücke der gewünschten Abläufe gefunden werden.

Bei übereinstimmendem Ziel für einen Anwendungsfall und einer User Story bzw. einer Folge von User Stories können bei der Verwendung von User Stories nur alternative Teile entfallen, nicht aber sequentielle Teile einer Verarbeitungskette, die für die Erbringung des Ergebnisses des Basisablaufs eines Anwendungsfalls erforderlich sind. Eine User Story ist damit ein Subset eines Anwendungsfalls ohne nicht erforderliche Alternativen. Eine User Story ist ein leichtgewichtiges Dokument. Es sollte auf eine einzige Karte geschrieben werden können. Die Kurzbeschreibung einer User Story umfasst nicht alle Details. Ein Anwendungsfall ist ein schwergewichtiges Dokument. Er umfasst den Basisablauf und alternative Abläufe. Ein Anwendungsfall stellt eine formale Spezifikation dar. Als Spezifikation lebt ein Anwendungsfall permanent, solange das Produkt entwickelt und gewartet wird. Stories leben transient während der Dauer des Iterations-schritts, in welchem sie zur Software hinzugefügt werden. User Stories werden

⁷ Quelle: Goll, J.; Hommel, D.: Mit Scrum zum gewünschten System, DOI 10.1007/978-3-658-10721-5, Springer Verlag, Wiesbaden, 2015, S. 43f.

nicht archiviert. Anwendungsfälle stellen Anforderungsspezifikationen dar. Sie werden daher möglichst vollständig beschrieben. Sie werden archiviert. Eine User Story ist keine Spezifikation, sondern dient nur als Aufhänger, um Gespräche über Anforderungen zu führen, die umgesetzten Systemfragmente abzunehmen und um die Realisierung von neuen Systemfragmenten in Zeitscheiben einzuplanen. Die Stories dienen nicht als Dokumentation oder gar als Vertrag, sondern vielmehr als Erinnerung an einen Gesprächsbedarf. Eine User Story ist nur ein Mittel zum Zweck. Da mit den Kunden diskutiert wird, welche Aufgaben die Nutzer des Kunden durchführen wollen, ist die Annahme vernünftig, dass zumindest die richtigen Arbeitsschritte gefunden werden. Die richtigen Sequenzen von Teilschritten müssen formuliert werden, sonst würde das Ziel, das für einen Anwendungsfall und für die entsprechenden User Stories identisch sein sollte, nicht erreicht. Gegenüber einem Anwendungsfall können bei einer User Story gewisse Alternativen im Basisablauf und gewisse Alternativabläufe als Fehlerfälle der Anwendung oder verursacht durch technische Probleme fehlen. Wenn der Kunde solche Alternativen nicht anfordert, scheinen diese Fälle für ihn nicht relevant zu sein. Fehlerfälle aufgrund technischer Probleme können ärgerlich werden, können eine großen Sachschaden verursachen oder sogar eine Gefahr für Leib und Leben bedeuten. Das technisch geschulte Entwicklungsteam muss den Kunden unbedingt auf technische Fehlerfälle hinweisen. Kunde und Entwickler sollten sich in einem fortlaufenden Dialog befinden. Die Kompetenz des Kunden im Problembereich und die Kompetenz der Entwickler im technischen Bereich sind zu verschmelzen, um ein gutes System zu bauen.

Letztendlich kann man mit einer (ggf. wegen ihrer Größe zerlegten) User Story als einem Mittel der Planung für eine einzige Iteration beginnen. Im Projektverlauf muss man durch weitere Iterationen die Vollständigkeit der tatsächlich benötigten Ablaufsequenz erreichen. Da man nicht spezifikationsorientiert arbeitet, entspricht der Umfang der entsprechenden Dokumentation aber nur dem wirklich Erforderlichen. Die Zahl der betrachteten Alternativen innerhalb eines Basisablaufs und der zu berücksichtigenden Fehler in der Anwendung selbst muss der Kunde entscheiden, da er seine Domäne am besten kennt. Die durch technische Fehler verursachten Alternativen müssen vom Entwicklungsteam aufgezeigt werden. Die Lösung dieser Probleme ist im Dialog mit dem Kunden zu finden. Letztendlich kann eine User Story als Planungseinheit für eine Zeitscheibe verwendet werden. Es ist vorstellbar, dass eine Kette von Teilschritten eines Anwendungsfalls in mehreren Zeitscheiben mit jeweils einer eigenen User Story realisiert wird. Alternativen der Anwendung ohne signifikanten Nutzen werden beim Einsatz von User Stories durch die Mitwirkung des Kunden vermieden. Für Alternativen, die durch technische Fehler verursacht werden, trägt das Entwicklungsteam die Verantwortung⁸. Die vorgenannten Ausführungen machen die Aufgaben und Verantwortungsteilung noch einmal sehr deutlich. Führungskräfte und mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung, die letztlich die Kunden für die technische Lösung darstellen, tragen die Verantwortung für die formulierten fachlichen Anforderungen. Und genau da ist dann der Übergabepunkt, zur technischen Verantwortung. Diese trägt durchgehend das Entwicklungsteam, dass die Lösung umsetzt.

⁸ Ebenda, S.46-48.

4. Zusammenfassung und Fazit

Die Ausführungen und Rechercheergebnisse machen deutlich, dass User Cases durchaus eine Unterstützung für die technische Lösung von Anwendungsfällen für die öffentliche Verwaltung bieten kann. Gleichsam wurde keine Quelle gefunden, die User Cases oder Stories in den direkten Kontext von Wissensmanagement sowie unmittelbar in die Domäne der öffentlichen Verwaltung stellen. Hier setzte aber das Forschungsvorhaben an, das von drei User Cases (s.u.) geleitet wurde, und zentrale Erkenntnisse als Zielsetzung des Forschungsvorhabens liefern sollte: (1) Welche wissensbezogenen Kernanforderungen bestehen für die User Cases „Pensions-/Renteneintritt“, „Vertretungsfall“ und „Mitarbeitervereinbarung“? (2) Bei welchen der Kernanforderungen aus Frage 1 können Softwareprodukte zur technischen Unterstützung in der Verwaltung eingesetzt werden? (3) Wie könnten auf Grundlage der Ergebnisse zu den Fragen 1 und 2 Handlungs-szenarien zur User Case-basierten Auswahl von Wissensmanagementsystemen (WMS) zur Entscheidungsunterstützung für die Verwaltung aussehen?

Im Ergebnis dieser Forschungsarbeit muss konstatiert werden, dass aktuell keine wissensbezogenen Kernanforderungen für die User Cases „Pensions- / Renteneintritt“, „Vertretungsfall“ und „Mitarbeitervereinbarung“ bestehen. Damit einher können auch die auf Frage 1 aufbauenden Fragestellungen nicht belastbar bearbeitet werden. Gleichsam liefern die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens nützliche Impulse, die in einem Folgeprojekt gemeinsam mit Techniker:innen und Anwendenden weitergeführt werden könnten. Die Forschungsbasis dazu ist mit diesem ersten Bericht etwas bereitet. Gerne steht der Verfasser allen Beteiligten für weitere Informationen sowie für einen wissenschaftliche Diskurs zur Verfügung und freut sich auf entsprechende Hinweise und Reflektionen aus der Leserschaft.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Bartscher, T.: Taylorismus. Gabler Wirtschaftslexikon, o.J. Online unter: wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/taylorismus-48480.

Beuth (Hrsg.): Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, DIN-Taschenbuch 472 (4. Aufl.), 2020.

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2012.

Fischbach, J.: Scrum – in kurzen Iterationen zum Ziel, in: Bartonitz, M.; Lévesque, V.; Michl, T.; Steinbrecher, W.; Vonhof, C.; Wagner, L. (Hrsg.): Agile Verwaltung, 2018, S. 65-74.

Flemisch, L.: Das Phasen-Modell des Change Management – eine Stütze bei der Digitalen Transformation, 2016.

Früchtenicht, H.W.: Technische Expertensysteme: Wissensrepräsentation und Schlußfolgerungsverfahren, Oldenburg, 1988.

Gabriel, R., Beier, D.: Informationsmanagement, Grundbegriffe und Gestaltungsgegenstand des Informationsmanagements, 2002.

- Geithner, S. et al.: *Der demografische Wandel als Herausforderung für das Personal- und Organisationsmanagement*, 2015.
- Goll, J.; Hommel, D.: *Mit Scrum zum gewünschten System*, DOI 10.1007/978-3-658-10721-5, Springer Verlag, Wiesbaden, 2015.
- Helmold, M.: *Kaizen, Lean Management und Digitalisierung*, 2021.
- Helmold, M.: *Lean management and Kaizen. Fundamentals from cases and examples in operations and supply chain management*, 2020.
- Klug, C.: *Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements*, 2009.
- Kuster, J.; Bachmann, C.; Huber E.; Hubmann, M.; Lippmann, R.; Schneider, E.; Schneider P.; Witschi U.; Wüst, R.: *Handbuch Projektmanagement. Agil-Klassisch-Hybrid*, 2019.
- Litke, H.-D.; Kunow, I.; Schulz-Wimmer, H.: *Projektmanagement*, 2018.
- Pfetzling, K.; Rohde, A.: *Ganzheitliches Projektmanagement*, 2014.
- Ries, A.: *Projektmanagement. Schritt für Schritt*, 2019.
- Schallmo, D; Lang, K: *Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen*, 2020.
- Schallmo, D.: *Jetzt Design Thinking anwenden. In 7 Schritten zu kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen*, 2018.
- Schallmo, D.: *Design Thinking erfolgreich anwenden*, 2017.
- Schüppel, J.: *Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissen und Lernbarrieren*, Wiesbaden, 1996.
- Scrum: <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/scrum/>
- Simon, L; Hellge, G.: *Zeit für Veränderung! Ihre Roadmap für den Aufbau eines erfolgreichen Change Managements*, 2009.
- T2Informarik (Hrsg.): <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/user-story/>
- Versteegen, G.: *Management-Technologien: Konvergenz von Knowledge-, Dokumenten-, Workflow- und Contentmanagement*, 2002.
- Von Känel, *Projekte und Projektmanagement*, 2020.
- Warnecke et al.: *Referenzmodell Wissensmanagement ein Aufsatz zur modellbasierten Gestaltung wissensorientierter Prozesse*, in: *Information Management*, 1/1998, S. 24-29.